

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	Herramientas para la Gestión de Recursos Humanos
Titulación	Máster Universitario en Recursos Humanos
Curso	Primero
Semestre	Segundo
Créditos ECTS	5
Carácter	Obligatoria
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Luis Garvía Vega Luis Aparicio Cabezas Javier Fernández López Esther Castaño Huerta
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
e-mail	lgarvia@comillas.edu luis.aparicio@talenttools.es javierfernandeznext@gmail.com ecastano@iberdrola.es
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

Profesor	
Nombre	Carmen de Andrés Fazio Pedro Cesar Martínez Morán María Ortín García
Departamento	ICADE Business School
e-mail	mcdeandres@icade.comillas.edu pedro.martinezmoran@gmail.com mortin@icade.comillas.edu
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

Técnicas de investigación aplicadas a los RH- Se pretende introducir al alumno en el conocimiento y manejo de algunas herramientas fundamentales que le ayudarán en su futuro como profesional.

Desde el punto de vista del tratamiento de datos e información, la herramienta principal con la que se trabajará será el Excel. En relación con la organización del trabajo, se recurrirá a las herramientas disponibles en la universidad (Moodle, espacios colaborativos, Microsoft 365) y otras disponibles en internet.

Durante el desarrollo de la asignatura, eminentemente práctica, se prestará una especial atención a Internet. Dentro de este contexto, el concepto de marca personal y profesional en Internet tendrá una especial relevancia.

Otra herramienta imprescindible en cualquier organización actual es la **descripción de puestos**, instrumento que integra las tareas organizativas de los departamentos de dirección de personas con sus funciones más psicológicas, constituyendo el fundamento del reclutamiento, la selección, la planificación de carreras y la evaluación del desempeño.

La descripción de puestos constituye el principal condicionante del éxito de dichas prácticas y posee un componente estratégico fundamental: transferir al perfil de los puestos de trabajo (definidos en términos de competencias) las competencias estratégicas que constituyen la ventaja competitiva de las empresas.

La organización se materializa en cadenas de puestos que persiguen la consecución de los objetivos corporativos, cadenas concretadas en organigramas funcionales (distribución de funciones por área de actividad) y jerárquicos (despliegue de tareas en ámbitos de actuación que requieren el desbrozamiento por niveles de autoridad de la ejecución de las mismas).

Para ello se aporta al alumno una metodología contrastada de descripción de puestos basada en el enfoque cliente-proveedor interno a partir del modelo Porter, que persigue que la estructura de ocupaciones de una organización se derive de las estrategias de diferenciación o liderazgo en costes, proporcionando a las empresas una ventaja competitiva duradera.

Otro pilar esencial de la gestión eficaz y eficiente de personas es la **Comunicación corporativa**. Aprender a manejar todos los elementos que la integran y saber planificarlos adecuadamente resulta de vital importancia para los alumnos puesto que:

- Al ser la información un recurso estratégico, la Comunicación se convierte hoy día en una herramienta fundamental de la gestión empresarial, habiendo pasado de ser una moda a ser una cultura.
- Ayuda a impulsar el liderazgo y comprometer a los empleados (transmitiendo confianza, compartiendo objetivos, generando sentimiento de pertenencia, etc.) y en el desarrollo del Proyecto común es una asignatura pendiente para muchas empresas.
- El plan de Comunicación interna constituye una herramienta de demostrada relevancia para motivar, involucrar y conseguir un clima adecuado e influye directamente en los resultados financieros.
- La responsabilidad de la Comunicación interna recae en muchas organizaciones sobre el departamento de Recursos Humanos.

Por último, la asignatura tiene entre sus objetivos facilitar al alumno herramientas que le permitan **evaluar a los trabajadores y sus decisiones** que toman como respuesta a su interacción con el entorno de la empresa. En eses punto se hace necesario formar al alumno para que pueda comprender mejor el entorno de la empresa, las innovaciones y los retos que cualquier institución deberá enfrentar en nuestros días.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Bloque 1 Técnicas de investigación aplicadas a Recursos Humanos

Tema 1. Primeros Pasos

El Excel desde cero.

- La estructura del programa
- Ayuda desde internet
- Funciones básicas y atajos (CTRL, SHIFT, ALT)

La lógica de la programación

- ¿Qué es programar?
- La función condicional

Internet

- Búsqueda de archivos en internet
- Trabajo colaborativo. Documentos compartidos

Tema2. Análisis de la Información

El Excel para manejar información

- Filtros
- Buscar
- Tablas dinámicas

Bases de datos

- Bases de datos online
- Gestión de información desde internet

Restricción y protección de datos confidenciales

- Protocolos básicos de seguridad
- Tipos y niveles de protección

Tema 3. Funciones en Excel

Funciones de texto

- Extraer y hallar
- Concatenar
- Cartas e emails automáticos

Funciones matemáticas

- Estadística
- Tablas dinámicas

Otras funciones

- Estadística
- Tablas dinámicas

Tema 4. Gráficos y formato

Formato

- Formato
- Formato condicional
- Alarmas con condicionales

Gráficos

- Gráficos de dos ejes
- Gráficos dinámicos y minigráficos
- Gráficos e informes

Internet e imagen

- Redes sociales
- Marca personal en internet

Tema 5. Sesión de cierre

Bloque 2: Comunicación corporativa

Definición, objetivos y tipología

- ¿Qué es la comunicación interna? Regla de oro y premisas: Funciones y responsabilidades.
- Tipología. Auditorías.

Herramientas eficaces de comunicación interna
Herramientas tradicionales (revista, intranet, newsletter...) versus nuevas herramientas (comunicación interna 2.0).
El lenguaje específico de la comunicación interna
Sencillez y storytelling en la comunicación interna La comunicación interna para la gestión del cambio, situaciones de crisis, operaciones corporativas, motivación,...
Casos de éxito en Comunicación Interna
La comunicación interna para la gestión del cambio, situaciones de crisis, operaciones corporativas, motivación,...
Cómo desarrollar un plan de comunicación interna eficaz
Caso práctico
Bloque 3: Gestión del conocimiento
Generación de ventajas competitivas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las ventajas competitivas y el Capital Humano. ✓ Concepto de estrategia en gestión de RRHH
Teoría de recursos y capacidades.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación de los intangibles y la gestión del conocimiento. ✓ El aprendizaje organizativo.
Concepto de gestión del conocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis del conocimiento desde tres puntos de vista. ✓ 10 Principios de Davenport.
Gestión del conocimiento y estrategia.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructuras organizativas. ✓ Los procesos de trabajo. ✓ Cuadro de Mando Integral.
Knowledge Management (KM).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantación del sistema de gestión del conocimiento. ✓ Data Warehouse.
Beneficios y barreras.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios de la Gestión del conocimiento. ✓ Barreras a la gestión del conocimiento.
Bloque 4: Análisis y descripción de puestos de trabajo
DESCRIPCION: CONCEPTOS PREVIOS
<p>La razón de ser de un puesto de trabajo en una organización: la misión como clave.</p> <p>Utilidad y aplicaciones de la descripción de puestos en la dirección de recursos humanos: interacciones e interrelaciones con los elementos del sistema integrado de gestión de personas.</p> <p>Diferencias entre puesto y ocupación: las ocupaciones como fundamento del diseño organizativo.</p> <p>Funciones, tareas, responsabilidades.</p> <p>Del análisis de tareas a la descripción de funciones.</p>
ANALISIS DE PUESTOS.
<p>Concepto y uso del análisis de tareas.</p> <p>Formulación de objetivos y responsabilidades para el estudio y análisis de las tareas.</p> <p>Programación del análisis: etapas y productos a obtener.</p> <p>Métodos para la recogida de la información necesaria para la descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los cuestionarios: modelos a emplear por tipología de puesto/ocupación. • La entrevista de revisión de funciones y tareas. • La observación de la ejecución de las funciones desarrolladas por el ocupante de un puesto. • La técnica mixta de análisis: benchmarking y observaciones. • Utilización de la entrevista de incidentes críticos para definir funciones. <p>Operativa de análisis y desagregación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección (número, cualificación) y formación de analistas. • Formación de los analistas. • Identificación de la naturaleza del puesto: negocio, técnico y soporte.

- Normas para la redacción de una ficha de puesto.
- Modelo de hoja de descripción.
- Circuito para la recogida y tratamiento de la información.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Selección de formatos por tipología de actividad.
 Hojas para puestos operativos, comerciales y directivos.
 Apartados: funciones, tareas, productos e interacciones.
 Definición de puestos como agentes intervinientes en los procesos.
 Enfoque cliente-proveedor interno: interrelaciones departamentales interacciones con organismos externos..
 Cuadro de mando por tipo de ocupación: directivos, mandos medios y técnicos.

Bloque 5: Challenges and Innovation

Conferencias sobre Innovación, cambio y retos que enfrentarán las empresas en nuestros días.

Competencias - Objetivos

Competencias Genéricas del título-curso

A1. Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño.

RA1. Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución.

RA1. Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas.

RA1. Ser capaz de planificar adecuadamente los pasos o fases a seguir para llegar a sus objetivos y poner los medios que sean precisos para conseguirlos.

RA1. Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar.

A2. Manejar eficientemente la información, sabiendo captarla de fuentes secundarias: bibliografía científica o especializada, así como de otras fuentes documentales de rigor, y fuentes primarias: recopilar información de otras personas.

RA2. Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo.

RA2. Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo.

RA2. Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia.

A3. Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto.

RA3. Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada.

RA3. Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso.

A4. Ser capaz de cooperar con otras personas y trabajar en equipo para el bien común, siendo a la vez capaz de liderar y conducir grupos cuando la situación lo requiera.

RA4. Aprender a aceptar los puntos de vista de otras personas y modificar las propias ideas y convicciones cuando las alternativas propuestas por otros sean más adecuadas a la situación.

RA4. Saber reconocer los puntos fuertes y puntos débiles de los demás integrantes de un grupo, para fomentar los primeros y fortalecer los segundos, de manera que cada persona aporte el máximo en beneficio del grupo.

RA4. Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución.

RA4. Apreciar el valor de la diversidad en los equipos de trabajo y las oportunidades de enriquecimiento del capital humano, social y cultural que esa diversidad aporta a las organizaciones

A5. Ser capaz de seleccionar la estrategia más adecuada para afrontar un problema o problemas determinados, basándose en una reflexión sobre la situación profesional concreta y las propias competencias y recursos disponibles.

RA5. Reconocer las propias carencias en cuanto a conocimientos, habilidades, o cualquier otro recurso y actuar en consecuencia.

A6. Poseer las competencias necesarias para el establecimiento y mantenimiento de relaciones con otros profesionales, tanto de su propia área como de cualquier otra.

RA6. Desarrollar las habilidades interpersonales para desenvolverse con soltura en cualquier entorno profesional.

RA6. Conocer diferentes asociaciones, entidades, organismos, etc. que pueden ser relevantes para su carrera profesional.

A10. Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas.

RA10. Tener la capacidad de identificar y plantear un problema de manera divergente.

RA10. Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales.

RA10. Generar ideas originales y útiles.

Competencias Específicas del área-asignatura

B1. Ser capaz de analizar la realidad empresarial como un todo indivisible, complejo e interrelacionado.

RB1. Manejar con soltura y conocimiento el vocabulario empresarial básico actual.

RB1. Entender las consecuencias económico-financieras de las decisiones operativas y saber utilizar estos criterios en los procesos de toma de decisiones.

RB1. Poseer un esquema completo y organizado para la integración de la política de Recursos Humanos dentro de una realidad denominada empresa.

B5. Planificar estratégicamente las distintas políticas de Recursos Humanos de una organización en función de la estrategia empresarial adoptada por la Alta Dirección, para contribuir de esta manera a la consecución de los objetivos establecidos.

RB5. Conocer cómo y porqué los objetivos del departamento de RR.HH. se derivan de los objetivos estratégicos de la organización.

RB5. Ser capaz de establecer el impacto de una determinada política de gestión de recursos humanos en la empresa.

B6. Conocer las grandes funciones de los Recursos Humanos, reconociendo los temas claves que preocupa a los responsables de RR. HH. en las empresas actuales.

RB6. Ser consciente de la importancia de cada una de las funciones que se llevan a cabo en un departamento de Recursos Humanos.

RB6. Conocer las influencias y dependencias mutuas de las distintas funciones de RR.HH.

RB6. Distinguir cuáles son los temas emergentes de la práctica de los RR. HH.

B7. Saber diseñar la estructura organizativa más adecuada para lograr alcanzar las metas de la empresa.

RB7. Saber cómo configurar y estructurar el área o departamento de los recursos humanos en las organizaciones.

RB7. Definir y diseñar los puestos y roles necesarios para obtener un rendimiento organizacional óptimo a la vez que se vela por el bienestar de los trabajadores.

B.13 Reconocer el papel fundamental de la comunicación para el buen funcionamiento de cualquier tipo de organización.

RB13. Conocer los diferentes tipos, canales y herramientas de comunicación, tanto interna como externa, que pueden emplearse en las organizaciones y establecer su utilidad y aplicación para los diferentes fines organizativos.

RB13. Saber reconocer las posibles barreras de la comunicación efectiva y cómo evitarlas.

RB13. Conocer las normas de comportamiento y actuación de lo que genéricamente se entiende por protocolo.

B14. Conocer la influencia de la cultura y el clima organizacional sobre el rendimiento y el bienestar de los trabajadores.

RB14. Ser capaz de analizar el clima y la cultura organizacional.

RB14. Desarrollar la capacidad de intervención sobre las distintas dimensiones del clima y la cultura organizacional.

B17. Entender la necesidad de la Gestión del Conocimiento en el mundo empresarial de hoy día.

RB17. Conocer las numerosas ventajas que la Gestión del Conocimiento supone, tanto para la organización como para los trabajadores implicados.

B24. Conocer y analizar las competencias personales y de dirección de equipos que todo directivo debe poseer.

RB24. Dominar las herramientas que permitan obtener un mejor rendimiento y un mayor desarrollo profesional de uno mismo y de las personas a cargo.

RB24. Desarrollar habilidades personales y comprender el funcionamiento de los procesos cognitivos y emocionales en la transición de los distintos roles de actuación.

RB24. Dominar técnicas y mejorar habilidades críticas para conseguir obtener lo mejor de uno mismo y de los demás.

RB24. Desarrollar valores, actitudes y habilidades personales, con el objeto de mejorar las relaciones interpersonales dentro del terreno profesional.

RB24. Conocer las “estrategias emocionales” en el ámbito de Recursos Humanos para el desarrollo y motivación de las personas que forman parte de la organización.

B27. Saber elegir proyectos a acometer y ser capaz de desarrollarlos de manera profesional.

RB27. Ser capaz de elaborar, explicar y defender cualquier tipo de proyecto frente a una audiencia.

RB27-RB27. Ser capaz de aplicar los contenidos teóricos y prácticos aprendidos en el aula al mundo real. **RB16-RB27.** Saber seleccionar e implementar un diseño de investigación para el análisis de la realidad organizativa y de los recursos humanos, ya sea mediante análisis cuantitativo o cualitativo.

RB16-RB27. Ser capaz de intervenir en la organización a partir de la información proporcionada por las distintas investigaciones realizadas en el seno de la misma.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

El aprendizaje se obtendrá a través de una metodología de trabajo eminentemente práctica y basada en el desarrollo de actividades similares a las desarrolladas en un entorno profesional. Los alumnos tendrán que asumir el rol de un gestor de Recursos Humanos de cara a la puesta en práctica de los conceptos estudiados. Se utilizarán las siguientes metodologías:

- Clases prácticas con un porcentaje mínimo de teoría / explicación de conceptos
- ., Clases magistrales
- Resolución de casos prácticos relativos a los contenidos de los bloques temáticos
- Debates en grupos de trabajo
- Simulaciones de resolución de problemas y toma de decisiones
- Role playing
- Seminario de análisis y discusión.

Metodología No presencial: Actividades

- Estudio teórico (lecturas de artículos, estudio de conceptos básicos, metodología, etc.)
- Trabajos individuales (enmarcados generalmente en el caso práctico a realizar; parte del trabajo se deberá desarrollar individualmente con el fin de que el trabajo en equipo sea más productivo)
- Trabajo en grupo sobre los casos prácticos

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
La valoración final de los alumnos resultará de la combinación:		
I.	De la evaluación final	
II.	De la evaluación de los trabajos presentados en clase.	
III.	De la valoración individual sobre la aptitud / actitud de cada alumno en base a determinados criterios como: la participación en clase de los alumnos, la calidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa	
III.	La participación en clase de los alumnos, la calidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa	20%
II.	De la evaluación de los trabajos presentados en clase	40%
I.	Trabajo o prueba final	40%

El alumno deberá informarse sobre el detalle de la evaluación de cada desarrollo específico de asignatura en el documento que incluye la planificación de cada desarrollo en particular.

Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia para aprobar la asignatura.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
10	10	25	5
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
15	20	20	20
CRÉDITOS ECTS:			5

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Técnicas de investigación aplicadas a recursos humanos

BÁSICA

Mediactive (2015) Aprender formulas y funciones con Excel 2010 con 100 ejercicios prácticos (2ª Ed.). Marcombo S.A.

COMPLEMENTARIA

Belliard, Matías, Aguilar, Maria Celia (2012). *Conceptos fundamentales Microsoft Excel 2010: usuarios nivel intermedio*, OMICRON SYSTEM

Carlberg, C. G. (2014). *Decision analytics: Microsoft Excel*. Indianapolis: Que.

Frye, Curtis (2012). *Microsoft Office Excel 2010 Paso A Paso*. MCGRAW HILL QA75/F7-04

Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: La Muralla.

Losada, J.L. y López-Leal, R. (2003). *Métodos de investigación en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid: Thomson.

Pérez Santana, M.P. y Garido Samaniego, M.J. (2006). La investigación en recursos humanos en España (1999-2004), *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Vol. 12, 2, 119-136.

Análisis y descripción de puestos de trabajo

BÁSICA

LIBROS:

- ❖ VOIRIN, G. "Definir funciones y tareas de la empresa".. Ediciones Deusto.
- ❖ BECKER, B. y HUSELID, M: "El cuadro de mando de Recursos Humanos". Becker, B y Huselid, M. Gestión 2000.
- ❖ HAMMEL, G.: "Liderando la revolución". Hammel, Gary. Gestión 2000.
- ❖ "Funky Business". Nordstrom y Ridderstrale. Prentice Hall.

ARTÍCULOS:

- ❖ "Cómo perder la guerra por el talento", Chris Resto, Ian Ybarra, Ramit Sethi. Harvard Deusto Business Review Octubre 2008.

COMPLEMENTARIA

LIBROS:

- ❖ "Gestionar la Confianza". Javier Fernández López. Editorial Pearson.
- ❖ "Innovation an Growth in the Global Economy". Grossman, Gene M., Helpman. Cambridge, M.A. MIT press.

ARTÍCULOS:

- ❖ "La retribución variable a largo plazo". Yolanda Gutiérrez. Observatorio de Recursos Humanos. Octubre 2007.

- ❖ "Políticas de atracción y captación del talento". José María García de Tomás. **Capital Humano**. Abril 2001.
- ❖ "La retención del talento". Susana Sala. Observatorio de Recursos Humanos. Mayo 2008.

Comunicación interna

Anuario de la comunicación 2015. Dircom 2015.
 Manual de la Comunicación. Varios autores. Dircom 2013
 Comunicar para transformar. Custodia Cabanas y Asunción Soriano. LID 2014.
 Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación. Paul Argenti. LID, 2014
 Micropoderes. Comunicación Interna para empresas con futuro. Nuria Vilanova. Plataforma Empres, 2013.
 Hacia un nuevo modelo de Comunicación. Varios autores. Asociación para el Progreso de la dirección, mayo 2015.
 Corporate Reputation. Enrique Carreras, Ángel Alloza y Ana Carreras. LID Publishing, 2013.
 Comunicación. Casos prácticos. Varios. IESE Business School. Dircom. 2013
 Comunicación interna en la empresa. Claves y Desafíos. Benito Berceruelo. Biblioteca Recursos Humanos. Aedipe. 2011
 Comunicación Financiera: transparencia y confianza. Benito Berceruelo. Colección Estudios e Investigación. 2013.
 Manual de la comunicación. Dircom. 2013
 Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro. Nuria Vilanova. Plataforma editorial. 2013.
 Comunicar para transformar. Custodia Cabanas y Asunción Soriano. LID editorial. 2014.
 Introducción a las relaciones públicas. Antonio Castillo Esparcia. IIRP, 2010.
 Manuales prácticos de la PYME. Cómo elaborar el Plan de Comunicación. Bic Galicia, 2010.
 Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa. M. del Pozo. EUNSA 2007.
 Francisco Fernández Beltrán . Tesis doctoral. 2002.
 Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia. Barcelona, Bosh Comunicación. 1995